

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA  
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

PLANO DE NEGÓCIOS – Ferraz Paciornik Consultoria e Planejamento Ltda.

Autor: Pedro Ferraz Paciornik

Projeto Técnico apresentado à  
Universidade Federal do Paraná para  
obtenção de título de Especialista em  
Gestão Empresarial.

Orientador: Prof. Pedro Steiner

CURITIBA  
2004

## Sumário

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>5</b>
1.1 Apresentação .....	5
1.2 Objetivos .....	5
1.2.1 Geral.....	5
1.2.2 Específicos .....	5
1.3 Justificativa .....	5
1.4 Metodologia .....	6
<b>2 OBJETO.....</b>	<b>8</b>
2.1 Plano de Negócios .....	8
2.1.1 Por que escrever um? .....	9
2.1.2 O que é um Plano de Negócios.....	8
2.1.3 Qual é a estrutura de um Plano de Negócios .....	9
2.1.3.1 Capa.....	9
2.1.3.2 Sumário .....	9
2.1.3.3 Sumário Executivo.....	10
2.1.3.4 Planejamento Estratégico do Negócio.....	10
2.1.3.5 Descrição da empresa.....	10
2.1.3.6 Produtos e Serviços .....	11
2.1.3.7 Análise de Mercado.....	11
2.1.3.8 Plano de Marketing.....	11
2.1.3.9 Plano Financeiro.....	11
2.1.3.10 Anexos .....	12
2.1.4 Qual o tamanho ideal? .....	12
2.1.4.1 Plano de Negócios Resumido .....	13
2.1.4.2 Plano de Negócios Completo .....	13
2.1.4.3 Plano de Negócios Operacional .....	13
2.1.5 O roteiro do Plano de Negócios.....	14
1 Capa.....	14
2 Sumário .....	14
3 Sumário Executivo.....	14
4 Caracterização .....	15
5 Histórico .....	16
6 Negócio .....	16

7 Estrutura Pessoal .....	17
8 Mercado .....	17
9 Comercial e Marketing .....	18
10 Tecnologia.....	19
11 Produto e/ou Serviço.....	20
12 Pontos Forte e Pontos Fracos da empresa.....	21
13 Projeto/Estratégia de crescimento.....	21
14 Informações Econômico-Financeiras .....	22
15 Projeções Financeiras.....	22
16 Anexos .....	23
<b>3 APLICAÇÃO .....</b>	<b>24</b>
3.1 Ferraz Paciornik Consultoria e Planejamento Ltda.....	24
3.1.1 Sumário Executivo .....	24
3.1.2 Caracterização .....	25
3.1.3 Histórico .....	25
3.1.4 Negócio .....	25
3.1.5 Estrutura Pessoal .....	26
3.1.6 Mercado .....	26
3.1.7 Comercial e Marketing.....	26
3.1.8 Tecnologia.....	27
3.1.9 Produto e/ou Serviço.....	27
3.1.10 Pontos Fortes e Pontos Fracos .....	27
3.1.11 Informações Econômico-Financeiras .....	27
3.1.12 Projeções Financeiras .....	28
<b>4 CONCLUSÃO .....</b>	<b>29</b>
<b>5 BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>30</b>

## 1. - Introdução

### 1.1. - Apresentação

Esse trabalho pretende ter como sujeito de estudo a construção de um Plano de Negócio, o caso Ferraz Paciornik Consultoria e Planejamento Ltda. Além de explanar sobre o sujeito nos seus mais variados ângulos, ainda pretendo, empiricamente, seguir um roteiro proposto e construir, sob o olhar do leitor, um breve plano de negócios tendo como objeto a empresa de consultoria Ferraz Paciornik Consultoria e Planejamento Ltda.

### 1.2. - Objetivos;

1.2.1. - Geral – Essa monografia pretende analisar o processo de construção de um plano de negócios no segmento mercadológico de serviços.

1.2.2. - Específicos –

- Conhecer o significado de um Plano de negócios;
- Encontrar um roteiro de construção para o Plano;
- Entender o seu conteúdo;
- Analisar a importância de se ter um;
- Construir um modelo de plano para a empresa em questão.

### 1.3– Justificativa

Em um país em desenvolvimento como o Brasil, é comum empresas abrirem e fecharem com uma frequência bastante grande. O governo, através do SEBRAE e de outros órgãos tenta agir de maneira com que essas

pequenas e médias empresas tenham uma administração mais saudável e a sua vida, por consequência, prolongada.

Para que a vida de cada empresa seja duradoura, é muito importante que ela se relacione com muitos outros organismos, criando uma teia de relacionamentos (\*) que pode ajudá-la a ter essa tão esperada vida longa. Com os processos de qualidade evoluindo rapidamente, é importante que as empresas encontrem padrões nos seus processos fabris e também administrativos. Um passo importante para que essas conexões mercadológicas se façam mais facilmente.

O primeiro passo de uma empresa deveria ser conhecer seu negócio detalhadamente, formalizando todos os pormenores da sua constituição, como suas intenções, áreas de atuação, objetivos, estrutura, processos e etc. Essa formalização não só serviria como identidade da empresa num momento de sociabilização, como também pode ser um instrumento muito útil num mercado de capital de riscos e no mercado de ações.

A tendência atual da política econômica e do mercado brasileiro é buscar a baixa dos juros, perseguindo a estabilidade que a Europa e a América do Norte já esbanjam. Com uma taxa de juros baixa, o mercado financeiro acaba por procurar outras formas de aplicação de capital, mais lucrativas. A principal delas é o mercado de ações.

Dentro do processo de aquisição de ações em grande porte, assim como no mercado empresarial de compra e venda de empresas, o Plano de Negócios passa a ser uma peça chave para análise das empresas em questão e até indispensável no momento de sua aquisição. Como cartão de apresentação e até documento de identidade institucional, comprovando para a quem interessar que a empresa em questão trabalha em tal área, com tal finalidade e de tal maneira.

#### 1.4 – Metodologia

Tendo em vista que os objetos que chamam atenção no estudo da administração são comumente multifacetados, permitindo diversos ângulos de

abordagem, há que se fazer uma opção metodológica no início de qualquer trabalho científico. Feitas estas considerações, já de início menciona-se que este trabalho privilegia por um caminho vertical e dedutivo, abordando a idéia de enlace lógico, baseado na “fundamentação e derivação”. No entanto, não se deixa de selecionar as possibilidades comunicativas da complexidade do discurso científico, usando-se na argumentação e para explicitar o conteúdo das normas, figuras determinadas com estruturas discerníveis, considerando a dimensão sintática, semântica e pragmática dos signos empregados.

Não há dúvida que o conhecimento é uma construção fenomênica que o sujeito faz em interação com o objeto. Assim, optando pelo método dedutivo, pode-se atender a idéia epistemológica de construção do objeto da Administração por intermédio da linguagem, rompendo com o método indutivista atrelado ao paradigma moderno de compreensão da realidade - que se explica por objetos dados e leis matemáticas.

Com isso, sem escapar da metodologia escolhida, a estrutura interna do trabalho faz, em certo momento, uso do raciocínio problemático orientado pela teoria da argumentação - que não são métodos e sim técnicas de pensamento.

## 2. - Objeto:

### 2.1 - Plano de Negócio.

#### 2.1.1 - Por que escrever um?

Segundo o Professor Doutor José Dornelas em seu artigo "Por que escrever um Plano de Negócios", o plano é de suma importância como instrumento administrativo da empresa. Podendo ser utilizado para identificar os riscos e propor planos para tornar os impactos desses riscos menos significativos no dia a dia de cada empresa ou até evitá-los. Acompanhando o raciocínio, ainda podemos identificar seus pontos fortes e fracos em relação à concorrência e o ambiente de negócio em que você atua; conhecer seu mercado e definir estratégias de marketing para seus produtos e serviços; analisar o desempenho financeiro de seu negócio, avaliar investimentos, retorno sobre o capital investido; enfim, você terá um poderoso guia que norteará todas as ações de sua empresa." (DORNELAS José, 2004) Em uma primeira análise o Plano de Negócios pode passar uma impressão de ser uma ferramenta estatística. Mas se formos olhá-lo pela ótica do planejamento o PN passa a ser um poderoso instrumento administrativo, que pode ser atualizado e utilizado a todo o momento.

Ainda podemos seguir as instruções do americano Tim Berry (BERRY, Tim; 2000) que define sete usos para o Plano de Negócios:

- Definir e fixar objetivos e programas para alcançá-los;
- Constante re-análise de negócios e direcionamento da empresa;
- Definição de novos negócios;
- Sustentação de pesquisas de mercadológicas;
- Definição de parcerias;
- Definição de valor para aquisição da empresa;
- Avaliação de novos produtos, promoções e até expansões.

### 2.1.2. - O que é um Plano de Negócios?

“O plano de negócios é um documento usado para descrever seu negócio. As seções que compõem um Plano de Negócios geralmente são padronizadas para facilitar o entendimento.” (DORNELAS José, 2004). Cada seção do Plano de Negócios acaba, de fato, tendo sua importância isoladamente. Mas em suma, o Plano de Negócios tem a finalidade de apresentar a organização formalmente nos seus mais detalhados pontos de vista.

### 2.1.3. - Qual é a estrutura de um Plano de Negócios?

O Plano de Negócios é composto por várias seções que se relacionam e permitem um entendimento global do negócio de forma escrita e em poucas páginas. A seguir, encontra-se uma descrição sucinta de cada uma das seções que um Plano de Negócios deveria abordar.

#### 2.1.3.1. – Capa;

A capa, apesar de não parecer, é uma das partes mais importantes do Plano de Negócios, pois é a primeira coisa que é visualizada por quem lê o seu Plano de Negócios, devendo, portanto ser feita de maneira limpa e com as informações necessárias e pertinentes.

#### 2.1.3.2. – Sumário;

O sumário deve conter o título de cada seção do Plano de Negócios e a página respectiva onde se encontra.



#### 2.1.3.3. - Sumário Executivo;

O Sumário Executivo é a principal seção do Plano de Negócios. Através do Sumário Executivo é que o leitor decidirá se continua ou não a ler o Plano de Negócios. Portanto, deve ser escrito com muita atenção, revisado várias vezes e conter uma síntese das principais informações que constam em seu Plano de Negócios. Deve ainda ter uma linguagem dirigida ao público alvo e explicitar qual o objetivo do Plano de Negócios em relação ao leitor (ex.: requisição de financiamento junto a bancos, capital de risco, apresentação da empresa para potenciais parceiros ou clientes etc.). O Sumário Executivo deve ser a última seção a ser escrita, pois depende de todas as outras seções do plano para ser feita.

#### 2.1.3.4. - Planejamento Estratégico do Negócio;

A seção de planejamento estratégico é onde são definidos os rumos da empresa, sua situação atual, suas metas e objetivos de negócio, bem como a descrição da visão e missão dela. É a base para o desenvolvimento e implantação das demais ações da organização.

#### 2.1.3.5. - Descrição da Empresa;

Esta seção deve descrever a empresa, seu histórico, crescimento/faturamento dos últimos anos, a razão social, impostos, estrutura organizacional, localização, parcerias, serviços terceirizados etc.

#### 2.1.3.6. - Produtos e Serviços;

Esta seção do Plano de Negócios deve descrever quais são os produtos e serviços, como são produzidos, ciclo de vida, fatores tecnológicos envolvidos, pesquisa e desenvolvimento, principais clientes atuais, se detém marca e/ou patente de algum produto etc.

#### 2.1.3.7 - Análise de Mercado;

A seção de Análise de Mercado deverá mostrar que a empresa conhece muito bem o mercado consumidor do seu produto/serviço (através de pesquisas de mercado): como está segmentado, as características do consumidor, análise da concorrência, a sua participação de mercado e a dos principais concorrentes, os riscos do negócio etc.

#### 2.1.3.8 - Plano de Marketing;

O Plano de Marketing apresenta como a empresa pretende vender seu produto/serviço e conquistar seus clientes, manter o interesse dos mesmos e aumentar a demanda. Deve abordar os métodos de comercialização, diferenciais do produto/serviço para o cliente, política de preços, projeção de vendas, canais de distribuição e estratégias de promoção/comunicação e publicidade.

#### 2.1.3.9 - Plano Financeiro;

A seção de finanças deve apresentar em números todas as ações planejadas da empresa e as comprovações, através de projeções futuras (quanto precisa de capital, quando e com que propósito), de sucesso do negócio. Deve conter itens como fluxo de caixa com horizonte de três anos, balanço, ponto de equilíbrio, necessidades de investimento, lucratividade prevista, prazo de retorno sobre investimentos etc.

#### 2.1.3.10. – Anexos;

Aqui devem estar todas as informações relevantes para o melhor entendimento do Plano de Negócios. Por isso, não tem um limite de páginas ou exigências a serem seguidas. A única informação que não pode deixar de estar incluída é a relação dos *curriculum vitae* dos sócios da empresa. Podem ser anexadas ainda informações como fotos de produtos, plantas da localização, roteiro e resultados completos das pesquisas de mercado, material de divulgação do negócio, folder, catálogos, estatutos, contrato social da empresa, planilhas financeiras detalhadas etc.

#### 2.1.4. - Qual o tamanho ideal?

Não importa o tamanho, o que importa é que funcione. Como foi dito anteriormente, até a linguagem de um Plano de Negócios pode ser adaptada de acordo com a sua finalidade de uso. Com o tamanho não é diferente. Cada Plano pode ter seu tamanho diferenciado de acordo com o público ao qual ele está destinado. Se o Plano em questão será apresentado para uma empresa da área de finanças, com o intuito de ser comprada ou de participar de um negócio, a parte que trata dos pormenores financeiros deve ser valorizada, mais detalhada, ocupando mais lugar e maior importância do que a parte que trata o plano de marketing, por exemplo.

Mesmo assim existem ainda alguns padrões propostos por José DORNELAS:

Segundo ele o Plano ainda pode adquirir três padrões de forma: o completo, o resumido e o operacional.

#### 2.1.4.1. - Plano de Negócios Completo;

É utilizado quando se pleiteia uma grande quantidade de dinheiro, ou se necessita apresentar uma visão completa do seu negócio. Pode variar de 15 a 40 páginas mais material anexo.

#### 2.1.4.2. - Plano de Negócios Resumido;

É utilizado quando se necessita apresentar algumas informações resumidas a um investidor (por exemplo), com o objetivo de chamar sua atenção para que ele lhe requisite um Plano de Negócios Completo. Deve mostrar os objetivos macros do negócio, investimentos, mercado e retorno sobre o investimento e deverá focar as informações específicas requisitadas. Geralmente varia de 10 a 15 páginas.

#### 2.1.4.3. - Plano de Negócios Operacional;

É muito importante para ser utilizado internamente na empresa pelos diretores, gerentes e funcionários. É excelente para alinhar os esforços internos em direção aos objetivos estratégicos da organização. Seu tamanho pode ser variável e depende das necessidades específicas de cada empresa em termos de divulgação junto aos funcionários. Independente do tamanho e tipo do Plano de Negócios, sua estrutura deve conter as seções anteriormente apresentadas.

### 2.1.5. - O Roteiro do Plano de Negócios:

Essa formalização das intenções sócio-culturais de uma empresa, por uma questão de praticidade, tem que conter alguns itens para que o mercado, de uma forma global, possa lê-lo adequadamente e utilizá-lo da melhor maneira possível.

A seguir apresento um roteiro de construção do Plano de Negócios sugerido por uma empresa de administração de investimentos de capital de risco: a CRP. (<http://www.crp.com.br/>)

Segundo essa empresa, que analisa milhares de Planos de Negócios por ano, o melhor roteiro a se seguir na construção do seu plano é o seguinte:

1. Capa;
2. Índice;
3. Sumário executivo;

Descrição concisa e sucinta dos principais elementos do Plano de Negócios. Deve conter de duas a três páginas, com uma breve descrição do negócio, de forma a permitir que se determine a atratividade da oportunidade e o mercado em que ela se insere. Os tópicos do Sumário geralmente são: Negócio, Sócios, Produto, Tecnologia, Mercado, Concorrentes e Diferencial/Barreira à Entrada, volume de capital pretendido, valor da empresa e um resumo das projeções financeiras.

- Qual o tipo de negócio?
- Quem é o time de administração?
- Qual é o produto/serviço que a empresa está vendendo?
- Porque existe uma oportunidade de investimento?
- Qual a oportunidade de mercado?
- Que problema ou necessidade o produto vai solucionar?
- Qual é o tamanho do mercado para os produtos da empresa?
- Quão rapidamente o mercado poderá crescer?
- Quem são os concorrentes?
- Qual o diferencial em relação aos concorrentes?
- Qual é a performance financeira passada?

#### 4. Caracterização;

- Empresa: (Nome/Razão social, Endereço, CNPJ, Fone/Fax, E-mail, Home-Page);
- Sócios: (Nome, Participação societária, Breve currículo dos principais sócios - com experiência, responsabilidades, participação em outras atividades, existência de um investidor profissional ou angel investor -, existência e conteúdo principal de acordos específicos entre os sócios ou que regulem a estrutura societária da empresa);
- Principais Executivos (gestão da empresa);
- Empresas controladas, coligadas e participações acionárias.

- Quais são as informações de contato da empresa?
- Quem são os sócios?
- Quais as experiências dos sócios, como podem agregar valor ao negócio?
- Qual a estrutura societária da empresa/composição do capital social?

## 5. Histórico;

Empresa: (Nome/Razão social, Endereço, CNPJ, Fone/Fax, E-mail, Home-Page).

## 6. Negócio;

- Descrição do negócio da empresa;
- Modelo de Receitas;
- Justificativa/Por que investir neste negócio;
- Principais diferenciais;
- Perfil do mercado/potencial;
- Posicionamento do negócio no mercado;
- Posicionamento dos produtos no mercado;
- Posicionamento dos sócios no mercado.
- O que a empresa faz/qual seu business?
- Porque este é um bom negócio?
- Qual o principal diferencial do negócio em relação ao concorrente e ao mercado existente?

- Qual o principal ativo da empresa?

## 7. Estrutura Pessoal;

- Organograma da Empresa, destacando os executivos-chaves;
- Executivos: (Nome, Cargo, Breve Currículo dos principais executivos descrevendo a experiência profissional, capacitação para o exercício do cargo, pontos fortes, responsabilidades);
- Quadro de Pessoal, contendo setor, nome, cargo, forma de contratação (CLT, estágio, terceiro,), remuneração, encargos, benefícios adicionais;
- Necessidades Futuras, deficiências na equipe.
- Qual o tamanho/organização da estrutura administrativa da empresa?
- Quem são os principais executivos do negócio?
- Qual a capacitação/experiência dos principais executivos para o negócio?
- Quais as necessidades de expansão da estrutura administrativa da empresa?

## 8. Mercado;

- Descrição do mercado (histórico, estrutura, perfil);
- Tamanho do mercado (Brasil, América Latina, Mundo), com fontes dos dados;
- Evolução do mercado (novas tecnologias, crescimento);
- Mercado potencial;



- Estágio do mercado (crescimento, estável, queda);
- Benchmarks internacionais;
- Inserção da empresa no mercado;
- Perfil do cliente;
- Principais Clientes;
- Principais Fornecedores;
- Concorrentes;
- Forma de atuação dos concorrentes;
- Dados dos concorrentes (tamanho, vendas);
- Posicionamento frente aos concorrentes;
- Diferencial sobre os concorrentes.
- Qual o mercado em que a empresa está inserida?
- Porque este mercado é atrativo?
- O mercado é consagrado?
- Existem grandes players internacionais que já validaram o modelo de negócios?
- Quem é o cliente?
- Qual o perfil do cliente? Porque o mercado é demandante?
- Quem são os concorrentes, qual o seu porte?
- Qual o diferencial sobre os concorrentes? O que a empresa pode fazer que os outros não podem?

## 9. Comercial e Marketing;

- Estratégia comercial da empresa;
- Canal de venda do produto (venda direta, representantes, integradores, etc. Por quê?);
- Canais de distribuição;
- Ciclo de venda do setor (players, forma e prazos);

- Cadeia da tomada de decisão no mercado;
- Estrutura Comercial;
- Estratégia de marketing;
- Ações de marketing;
- Qual a política de atendimento e pós-venda da empresa;
- Controle de qualidade.
- Qual é a estratégia comercial da empresa?
- Como o produto será vendido?
- Qual é o core business/ O que de fato a empresa está vendendo?
- Como funciona a tomada de decisão de compra?
- Quais os fatores que influenciam essa tomada de decisão?
- Quais as ações de marketing vencedoras nesse mercado? Por quê?
- Quais as necessidades futuras de expansão da estrutura comercial?

#### 10. Tecnologia;

- Descrever a tecnologia envolvida no processo;
- Demonstrar o diferencial tecnológico da empresa em relação aos concorrentes;
- Barreiras à entrada existentes ou a serem criadas;
- Vantagens/Ganhos do uso da tecnologia para o cliente;
- Ciclo de vida da tecnologia atual;
- Perspectivas de evolução da tecnologia;
- Tecnologias concorrentes;
- Proteções e patentes;
- Riscos envolvidos.
- Porque a tecnologia em uso é superior? Quem domina mundialmente esta tecnologia?
- Qual a barreira que impede a entrada de novos competidores?

- A tecnologia gera algum ganho (economia de custos/ aumento de receitas)?
- Quais as necessidades de investimentos para evolução da tecnologia?
- Existem tecnologias substitutas/desenvolvimentos neste sentido?
- Que tendências ou mudanças criam esta oportunidade?
- O que a empresa pode fazer agora que não podia ser feito antes?

#### 11. Produto e/ou Serviço;

- Descrição dos principais produtos ou serviços da empresa;
- Definição de preço?;
- Preço de venda dos produtos?;
- Quantidades vendidas/projetadas;
- Diferenciais dos produtos;
- Como os produtos agregam valor?;
- Ciclo de vida do produto;
- Política de Pesquisa e Desenvolvimento;
- Estrutura e operação do P&D;
- Características de produção;
- Necessidades de produção (máquinas e colaboradores, se existentes);
- Fornecedores (caracterizar, riscos, barreiras, estrutura da cadeia de fornecimento);
- Processo produtivo (como funciona, quais os gargalos).
- Quais são os produtos da empresa/ o que ela vende?
- Qual o processo produtivo envolvido?
- Qual a margem de lucro dos produtos?
- Quais são os insumos necessários para a produção?
- Existe algum risco envolvido no processo produtivo (fornecedores/tecnologia/mão-de-obra)?

## 12. Pontos Fortes e Pontos Fracos da Empresa;

- Descrição dos pontos fortes e fracos da empresa, destacando aspectos de risco e fundamentais ao sucesso do Plano de Negócios;
- Oportunidades e ameaças (foco no mercado).

## 13. Projeto/Estratégia de Crescimento;

- Descrição detalhada do projeto da empresa;
- Porque essa é a estratégia vencedora;
- Riscos da estratégia;
- Como a empresa irá atacar e resolver seus pontos fracos e potencializar os pontos fortes;
- Volume de investimentos necessários;
- Alocação/Usos dos recursos;
- Tempo de execução;
- Crescimento/Consolidação da empresa com base no projeto;
- Retorno sobre o investimento previsto;
- Canais de saída/desinvestimento para o investidor a médio e longo prazo.
- Quais as vendas, lucros e retorno esperados sobre o investimento?
- Que montante de capital a empresa espera levantar?
- Como será usado o capital, qual o projeto de investimentos?
- Qual o retorno esperado?
- Quais os riscos envolvidos na estratégia definida?

#### 14. Informações Econômico-Financeiras;

- Balanço Patrimonial dos últimos anos (três anos) e do mês recente;
- Demonstrativo de Resultados dos últimos anos (três anos) e do mês recente;
- Fluxo de caixa dos últimos 24 meses;
- Prazo médio de pagamento dos fornecedores;
- Prazo médio de recebimento das vendas;
- Depreciação, manutenção e seguros;
- Demonstrativo de passivos de curto e longo prazo;
- Contingências.
- Quais os resultados passados da empresa?
- Quais os riscos existentes relacionados ao passado da empresa?

#### 15. Projeções Financeiras;

- Projeções de cinco anos do fluxo de caixa (detalhado, mensal nos primeiros 36 meses e trimestral);
- Projeções de cinco anos do demonstrativo de resultados (detalhado, mensal nos primeiros 36 meses e trimestral);
- Tabelas auxiliares de receitas;
- Tabelas de impostos;
- Tabelas de custos (produto, mp, rh);
- Tabelas de despesas (rh, adm, comercial, desenvolvimento, financeiras);
- Tabela de investimentos;

- Premissas detalhadas utilizadas nas projeções.
- Quais as projeções da empresa frente ao projeto apresentado para os próximos cinco anos?
- Qual a capacidade de geração de retorno do plano de negócios?

## 16. Anexos;

Aqui entram os anexos mencionados no Plano ou necessários para total entendimento da empresa.

Um Plano de Negócios deve seguir um roteiro que contenha basicamente todas aquelas perguntas e colocações, para que no momento da resposta de todos os itens o Plano esteja basicamente construído, cabendo só sua edição.

### 3. – Aplicação:

#### 3.1. - Ferraz Paciornik Consultoria e Planejamento Ltda.

O Plano de Negócio tem aplicação para todo tipo de empresa. Seja ela atuante na área industrial ou até mesmo na área de serviços. A importância do Plano ganha maior relevância de acordo com os propósitos da organização, mas essa relevância depende a cima de tudo da maneira com que os profissionais irão utilizá-lo.

A montagem do Plano de Negócios ainda se atrela à sua finalidade e público alvo, mas aqui vamos dar um exemplo prático de como o conteúdo de um plano deve ser escrito. Algumas instituições nacionais como o SEBRAE/SP, com o intuito de ajudar pequenas empresas, disponibilizam programas automáticos onde o pequeno empresário apenas segue um roteiro de questionários e no final obtém o seu Plano de Negócios.

Por motivos de privacidade, a montagem do Plano de Negócios da Ferraz Paciornik Consultoria e Planejamento Ltda. será segmentada, mostrando apenas algumas partes como exemplo (de alguma relevância), não constituindo a íntegra do plano da empresa:

##### 3.1.1. – Sumário Executivo:

Qual o tipo de Negócio?

A Ferraz Paciornik Consultoria e Planejamento Ltda. Se trata de uma empresa do ramo de consultorias.

Quem é o time de administração?

Compõe a administração da empresa o Relações Públicas Pedro Ferraz Paciornik, e a ele estão destinadas todas as funções administrativas da empresa.

### 3.1.2. – Caracterização:

#### Empresa:

Ferraz Paciornik Consultoria e Planejamento Ltda., Rua Mamoré, 639  
Mercês – 80510-160 005541-338-8948.

#### Principais executivos:

Pedro Ferraz Paciornik – Relações Públicas

Maria Elisa Ferraz Paciornik – Advogada

### 3.1.3. – Histórico:

#### Empresa:

A Ferraz Paciornik Consultoria surgiu da fusão das atividades profissionais de dois profissionais liberais. A advogada M<sup>a</sup> Elisa Ferraz Paciornik no momento da sua aposentadoria e o Relações Públicas Pedro Ferraz Paciornik no momento de sua formatura se uniram em busca de objetivos comuns.

### 3.1.4. – Negócio:

#### Descrição do negócio da empresa;

Trata-se de uma empresa de consultoria em relacionamentos empresariais. O serviço é prestado no intuito de unir empresa e realizar projetos de âmbito empresarial em que as empresas não contam com mão de obra especializada para tal.

#### Perfil do mercado/potencial;

A consultoria atua no mercado empresarial e industrial, facilitando suas ligações com públicos específicos como o governo e instituições de classe.



### 3.1.5. – Estrutura Pessoal;

Necessidades Futuras e deficiências na equipe;

Cabe a uma estrutura utópica, e porque não futura, de trabalho um setor de pesquisas e documentação, pelo qual todos os projetos em que a empresa participa serão documentados e comentados. O setor ainda pode ser de suma importância na parte de levantamento de dados para os projetos que estão se iniciando.

### 3.1.6. – Mercado;

Tamanho do mercado;

Uma vez falando de relacionamento empresarial não podemos deixar de olhar as exportações e os projetos que visam o mercado externo. Ao se relacionar com o governo atingimos três escalas: Municipal, estadual e federal.

### 3.1.7. – Comercial e Marketing;

Estratégia Comercial da empresa;

Como se trata de uma prestadora de mão-de-obra ultra especializada, a comercialização do serviço não pode ser feita de outra maneira a não ser de “boca-a-boca”. Como os alvos da empresa são poucos clientes de alto potencial aquisitivo, e os projetos normalmente exigem certo grau de sigilo, a atividade e o sucesso da empresa devem ser passadas de empresário para empresário, até que o círculo de pessoas que envolvem o público alvo tenha conhecimento da atuação da empresa.

### 3.1.8. – Tecnologia;

Como se trata de serviços, nessa parte do roteiro de construção de um Plano de Negócios o empresário não necessita preencher. O Plano de atingir apenas os pontos importantes e pertinentes à empresa em questão.

### 3.1.9. – Produto e/ou Serviço;

#### Definição de preço;

Cada projeto tem seu custo. Esse custo está baseado no nível de exposição da consultoria, e nas conseqüências da realização ou não do projeto. Operações de risco com taxas de sucesso são muito utilizadas.

### 3.1.10. – Pontos Fortes e Pontos Fracos da Empresa;

#### Oportunidades e ameaças;

A necessidade de um relacionamento estreito com os órgãos públicos é de fundamental importância para a sobrevivência e para o sucesso de uma organização. Com uma consultoria especializada nesse setor qualquer empresa pode se ver mais tranqüila quanto aos aspectos formais e informais de relacionamento com esses meios.

Por um outro lado a instabilidade da estrutura estatal pode gerar algum incômodo em projetos que possam ter uma duração prolongada, ou que possam passar de uma gestão pública para outra.

### 3.1.11. – Informações Econômico-Financeiras;

Prazo médio de pagamento de fornecedores;

Trata-se de fornecedores simples, onde o pagamento e o recebimento não influenciam enormemente na vida financeira da empresa.

Prazo médio de recebimento;

Prazo máximo de dez dias após a emissão da nota fiscal.

### 3.1.12. – Projeções Financeiras;

Tabelas de impostos;

INSS, IR e outros...

#### 4 Conclusão.

Fica visível que a construção de um Plano de Negócios não é complexa, e sim trabalhosa pelo número de informações a serem coletadas. Isso não quer dizer que a sua construção deva ser adiada para um momento de baixa atividade. Recomenda-se que cada empresa faça seu plano de negócios imediatamente, e o atualize com grande frequência. A compensação é enorme por vários aspectos. Se analisarmos de um ponto de vista macro-ambiental e otimista. Construindo seu plano de negócios a empresa acaba tendo em mãos não só um instrumento de marketing ou uma ferramenta financeira, mas também uma identidade, uma fotografia de seu corpo e sua alma.

## 5 Bibliografia;

PINSON, Linda and JERRY Jinnett, **Anatomy of a Business Plan**;  
Fullerton, CA, 1999.

\_\_\_\_\_. **The Business Plan Road Map to Success Workbook**;  
Small Business Administration, SBA, 1995.

BANGS, David. **The Business Planning Guide, 7th Edition**;  
Dover, NH, Upstart Publishing Co. 1995.

KAHRS, Kristin. **Business Plans Handbook: A Compilation of Actual Business Plans Developed by Small Businesses Throughout North America**.  
Detroit, MI, Gale Research, Inc. 1994.

DORNELAS, J. **Por que escrever um plano de negócios?**  
<<http://www.planodenegocios.com.br/>>. (28/06/04)

CRP Companhia de Participações. **Plano de Negócios**.  
< <http://www.crp.com.br/frames.htm>>. (28/06/04)

BERRY, Tim. **Hurdle: The Book on Business Planning. How to develop and *implement* a successful business plan**.  
Eugene, OR, 2000.

Robbins, Stephen P. **Comportamento Organizacional**.  
SP: Prentice Hall, 2002.